إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة السادسة
العدد الخامس

مارس
(آذار)
١٩٩٨

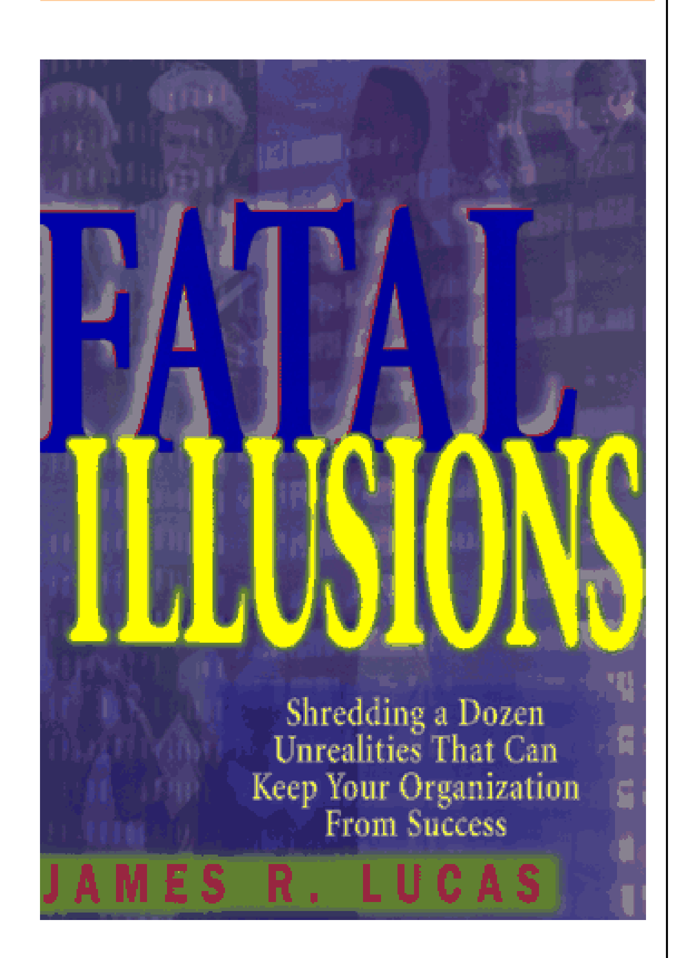
www.edara.com

قيادة إدارية

تحطيم الأوهام الإداريـة

القول الفصل فيما يعتري الإدارة و القيادة من جهل

تأليف: جيمس لوكاس



سيناريو الأوهام

"كل ما تحتاجه شركتي لكي يتحقق لها النجاح هو المزيد من المعلومات و الموارد و التدريب و الابتكار و روح الفريق."

لا. كل ما تحتاجه شركتك للنجاح هو الحقيقة. و ربما التخلص من الأوهام الإدارية التي تحول بينها و بين النجاح.

إذ تحيا داخل كل منظمة مجموعة من الأوهام التي تحجب الحقيقة عن العيون و تعمي القلوب و الأبصار وتؤدي إلى الدمار. تعمل هذه الأوهام كالطلاء الذي يحجب الشقوق الخطيرة في الجدران، فيؤدي إلى انهيارها فجأة.

فقد تتوهم أن مشكلة منتجك الجديد ليست في سعره بل في تسويقه، فيقودك هذا الوهم لوهم ثان فتقرر تطوير قطاع التسويق، وزيادة المخصصات الممنوحة له. وعندما لا تتحسن النتائج تتوهم أن قسم المبيعات هو السبب، فيقودك هذا إلى وهم آخر فتقرر استبدال مندوبي المبيعات بأخريين أكثر تكلفة. وعندما يفشل هؤلاء، تنفق آلاف الدولارات على استشارات التسويق والمبيعات. وهكذا تدور في حلقة مفرغة من الأوهام تؤدي لزيادة تكلفة المنتج، فتكون النتيجة مزيدا من النتائج السيئة.

تلك هي خطورة الأوهام وذلك هو أسلوب عملها. فهي توقعك في مشكلة كبيرة كلما حاولت الخروج من مشكلة صغيرة.

كل أساليب ومناهج الإدارة من هندرة وجودة شاملة .. الخ، تتعامل مع العمليات والنتائج والمظاهر. أما تبديد الأوهام فيتطلب النفاذ إلى أعماق أبعد غوراً وأقل تكلفة وأشد أثراً.

فكرة الكتاب

يهدف هذا الكتاب إلى إزالة الأوهام الإدارية التي روجت لها كتب الإدارة طوال عقد التسعينيات. فكما نسعى لتأسيس و بناء ثقافة إدارية فعالة، يجب ألا نتوانى عن استئصال الأفكار و الممارسات الإدارية الضارة من شركاتنا و مؤسساتنا. لذا يتوجه الكتاب إلى اكبر شخصيتين في الشركة: (١) شخصية مديرها، (٢) شخصية قائدها. و هو يفترض وجود اختلاف تام بين الشخصيتين (المدير و القائد) - حتى لو كان الذي يضطلع بهما فرد واحد.

يستخدم الكتاب منهج جديد في الكتابة الإدارية يطلق عليه "الإدارة بالقص" Management By Storying Around" MBSA، ويتلخص في أن تضع المعلومة أو الفكرة في شكل قصة سهلة الاستيعاب.

أولا: وهم التحفيز:

" أستطيع أن أشعل فيهم الحماس، من القمة إلى القاعدة"

" لا يبدو أن هناك سببا واضحا وراء هذا التحول الغريب. فبعد أداءه القوي في العمل بالشركة بدأ حماسه يخبو. كان مديره المباشر أول من لاحظ هذا التحول. ورغم أنه حاول تطبيق كل ما يمتلك من وسائل التحفيز المادي والمعنوي، إلا أن الدهشة اعترته حينما وجد الموظف يناوله ورقة استقالته من العمل. لم يصدق أنه أمام نفس الموظف الذي اعتبره ذات يوم نموذجا للتفاني في العمل."

جذور وهم التحفيز:

يبدأ وهم التحفيز يتسلل إلى ذهن المدير عندما يظن المدير انه فاعل و أن الموظف مفعول به. يتوهم المدير أنه طالما يحفز فإن على الموظف أن يتحفز. و هكذا يضع المدير الموظف داخل واحد من صندوقين. فهناك صندوقان تستخدمهما الإدارة لتحفيز الموظفين:

١- صندوق أخضر: وهو صندوق المكافآت، وفيه يعامل الموظف بأساليب الترغيب والتشجيع.

٢- صندوق أحمر: وهو صندوق الجزاءات، وفيه يعامل الموظف بأساليب الترهيب والتقريع.

و الحقيقة أنه على مدى التاريخ البشري لم يستطع المربون أن يجدوا بديلاً لأسلوب الثواب والعقاب فيما يتعلق بتربية الأطفال. أما فيما يتعلق بتشغيل الموظفين فقد وقع الجميع في حيرة. لكن الشيء الثابت هو أن أسلوب الثواب والعقاب _ أي الصناديق الخضراء والحمراء- قد فشل. فما هو الحل؟

وظيفة المدير .. القضاء على وهم التحفيز:

١- الموظفون ليسوا أطفالا وحذار أن تعاملهم على أنهم كذلك. لأنهم إما سيتمردون عليك لمجرد إثبات قوتهم، وإما سيصدقونك ويتدللون عليك و ينتكسون فيعودون إلى مرحلة الطفولة. فلا تحاول أن تستخدم معهم الألعاب التي لا تصلح إلا مع الأطفال، من إقامة الحفلات و توزيع الحلوى. فالموظف يريد أن يأخذ مكافأته التي يستحقها من وجهة نظره، و مقارنة بزملائه.

٢- الأمان الوظيفي .. خرافة القطاع العام: كما تعتمد شركتك تماماً على إعطاء عملاءها قيمة حقيقية مقابل الأموال التي يدفعونها، كذلك يجب أن يقدم الموظف قيمة حقيقية مقابل الراتب الذي يحصل عليه. دع الموظف يثبت قدرته على إعطاءك هذه القيمة، وانصرف عن تدليله أو تقريعه. فأنت تعتمد عليه تماماً كما يعتمد هو عليك. فإذا ما لعبت دور الأب فسيسارع هو إلى لعب دور الابن، فتخسر بذلك أخا أو صديقا.

٣- كلمة السر هي العدل: إذا أعطيت الموظف أقل مما يستحق مادياً فستجد نفسك مدفوعاً للإغداق عليه معنوياً. والعكس بالعكس. لذا أعطه ما يستحق تماما، واحتفظ بعواطفك و اتركها تستعل خارج بيئة العمل.

٤- التحفيز مجرد خرافة إدارية: أنت لا تستطيع أن تحفز الموظف على فعل أي شيء. بالعكس قد تأتي محاولتك بعكس ما تتوقع. رجل المرور لا يفعل أكثر من إعطاء الإشارة الخضراء للانطلاق، ولا

صائد الأوهام

ذات يوم، أراد أحد الأشخاص أن يصطاد فأراً. لكنه لم يجد قطعة من الجبن، فرسم صورة لقطعة جبن ووضعها في المصيدة. عندما فتح المصيدة في الصباح، لم يجد سوى صورة فأر. و كذلك هي الأوهام القاتلة، فهي تجعلك تستهدف شيئا فتحصل على شئ آخر.

يقوم بدفع السيارة من الخلف. استخدم أسلوب الإدارة عن بعد (Managing by Being Away (MBA. وعندما تدير، أدر العمليات والنظم .. و لا تدر الأفراد.

٥- ولاء الموظف الذي تريده لا يجب أن يشبه ولاء العبد لسيده. يجب أن يكون ولاء الأنداد، و ليس ولاء العبيد أو الأسياد، فالمطلوب هو ولاء من تربطهم المصلحة المشتركة وتجمعهم رؤية واحدة لمستقبل يساهم فيه كل بقدر ما يستطيع.

٦- على المدى القصير، قد يحقق الخوف بعض النتائج، لكن الموظفين الخائفين لا يصلحون لبناء مستقبل آمن لشركة ذات قيمة.

٧- كثير من الشركات تلجأ لمشاركة الموظفين في الأرباح ونظام تمليك الأسهم لتحفيز الموظفين على تحمل قدر أكبر من المسئولية. لا تعول كثيراً على هذه الوسيلة، خاصة إذا كانت شركتك كبيرة الحجم، فمازال هناك فارق كبير بين العقلية الإدارية التي تبحث عن فرص الاستثمار والعقلية العمالية التي تاخذ رواتبها لتسدد ديونها. أما إذا كانت صغيرة الحجم، و كنت تعطي موظفيك رواتب مرتفعة، فيمكنك أن تلجأ لهذه الوسيلة. لكن اعلم أنك بذلك ستحتاج للثقة و التفاهم بينك و بين موظفيك، اكثر مما ستحتاج للتحفيز.

دور القائد .. إعادة اختراع التحفيز:

يحتاج الأمر لقائد ذي رؤية واضحة ليرسي معالم نظام جديد للتحفيز، على الأسس التالية:

١- نظام مدروس ومفصل لربط الأجور بالأداء: فيجب أن يعتمد بدقة على حجم المساهمات الحقيقية التي يقدمها كل موظف للنشاط الرئيسي للشركة.

٢- يجب ألا يكون محل جدال: بمعنى أن هناك من يتلقون التقدير مهما كانت نتائجهم، مع تجاهل نتائج الآخرين.

٣- يجب ألا يخالف توقعات الموظفين: اسأل موظفيك: ما هي أفضل وسائل التحفيز التي تؤثر فيهم. اجعلهم يختارون وسائل تحفيزهم بأنفسهم.

٤- اسأل نفسك كم ستدفع للموظف ليمنحك نفس الأداء إذا كان يعمل لحسابه الخاص. ثم اطرح نفس السؤال على الموظف. هل هناك فرق بين إجابتك و إجابته؟ إذا وجدته يقدر نفسه بأكثر مما تقدره أنت، فاعلم انه يحتاج لقدر من التحفيز، بمفهومه الحقيقي. أما إذا

من القيادة إلى الإدارة وبالعكس:

عندما يتعلق الأمر بالحقائق الموضوعية ومحاربة الأوهام فحاول أن تلعب دورك كمدير وأن تقلص دورك كقائد صاحب رؤية. المدير يضع الخطط ويصمم عمليات ونظم العمل. أما القائد فيتدخل بحسه العبقري في كل التفاصيل فيضعها أو يغيرها. فعندما يتعلق الأمر بالتنفيذ و الخروج من المقدمات إلى النتائج، كن مديراً منهجيا و موضوعياً بكل ما يتطلبه ذلك من هدوء. و عندما يتعلق الأمر بوضع المقدمات وصياغة الرؤية فكن قائداً بكل ما يعنيه ذلك من حماس و إبداع، دون أن تفرط في دور القائد فتهمل دورك كمدير، أو تفرط في لعب دور المدير فتهمل دور القائد.

وظيفة الإدارة	وظيفة القيادة
إدارة الذات	قيادة الآخرين
إدارة الأشياء	قيادة البشر
الإدارة نظام	القيادة فن
المدير يدبر (يؤطر)	القائد يحرر
المدير واقعي	القائد مثالي
المدير يخطط	القائد يبادر
المدير يطبق القانون	القائد يبتكر قانون
المدير يتعامل مع أهداف	القائد يتعامل مع سلوكيات
المدير يوزع	القائد يمنح

وجدته يقدر نفسه بأقل مما تقدره، فاعلم انك تعطيه اكثر مما يستحق، أو على الأقل اكثر مما يتوقع.

ثانيا: وهم التعاون:

"دعهم، وسوف يحلون مشكلاتهم بأنفسهم."

"رائع!" هكذا هتف المدير، عندما عرض عليه المهندس المخضرم تصميمات المنتج الجديد. "ما رأيك يا مدير التسويق؟". بعد صمت قصير أجاب مدير التسويق: "أعتقد أن هذا المنتج سيلاقي فشلاً ذريعاً." كان رد مدير التسويق كافياً لجذب انتباه المدير والمهندس معا، فاستطرد: "طرح منتج بهذه القوة و هذا التعقيد سيتكلف كثيرا، في حين أن دراسات التسويق تقول بأن المستهلك لا يحتاج لكل هذه الكماليات. فهي مكلفة من ناحية و لن تفيد العميل من ناحية أخرى." حاول المهندس أن يدافع عن فكرته، ثم ألقى نظرة على تصميماته، ليرفع عينيه و يقول مخاطبا المدير: "أنا أتفق مع زميلي مدير التسويق."

كانت هذه إحدى اللحظات التي تغلب فيها روح الفريق على الأفكار الفردية و المصالح الشخصية في الشركة.

ما هو التعاون الوهمي؟

١- كثيرا ما يحجم المديرون عن مكافأة فريق العمل بأسره فيكتفون، لأسباب مالية بحتة، بمكافأة بعض الأفراد. من هنا يتحول التعاون إلى وهم، و يتبخر روح الفريق. فكيف تظن أنك تستطيع أن تدعم روح التعاون والفريق إذا ما كنت توزع المكافآت على بعض الأفراد دون غيرهم؟ إذا كافأت الأداء الفردي فأنت تحطم الأداء الجماعي، وإذا كافأت الأداء الجماعي، فأنت تفسح المجال لظاهرة الركوب المجاني وكسل الأفراد. فكيف تتصرف؟

٢- أكثر أشكال التعاون الوهمي انتشاراً هو القناع الذي يرتديه كل فرد لتجنب الصراع. فهو يفضل الصمت أو الموافقة الظاهرية على المجاهرة برأيه. و هو بالتالي لا يقدم مساهمته الحقيقية. و غالباً ما ينتشر وهم التعاون بهذه الطريقة حين تسمح بتكون ما يسمى "مراكز القوى" و"أصحاب الحظوة"، الذين يحصدون المكافآت و المديح عن كل أعمال الفريق.

وظيفة المدير .. القضاء على وهم التعاون:

١- تؤدي تعقيدات العصر الحالي إلى تزايد اعتماد المؤسسات على فرق العمل في أداء المهام بدرجة أكبر من اعتمادها على الأفراد - ولو كانوا من النوابغ.

٢- لا تظن أن الأفراد يمكن أن يتعاونوا على إنجاح أي قرار لمجرد انهم لم يبدوا معارضتهم الصريحة له. فمعظم القرارات تفشل حين تواجه معارضة غير صريحة، فالمعارضة الصامتة شئ، و الموافقة شئ آخر.

٣- اعرف أن لكل فرد أهدافه ومصلحته الشخصية وأنه لن يشارك مع الآخرين في أي نشاط جماعي ما لم يجد فيه ما يفيده بصفة خاصة. استمع للجميع بنفس العمق ، ولا تستخدم أساليب الإقناع المؤقت، أو الحقن الإدارية المسكنة التي تهدئ الناس لوهلة من الزمن حتى يزول مفعولها فتكون النتيجة مزيدا من الألم.

٤- لا تقل: "نحن أسرة واحدة."، و أنت تعلم جيداً بأن هناك صراعات قائمة، فهذا الأسلوب يزيد النار اشتعالاً، لأنه يوحي للأفراد بأنه من الممكن أن يستخدموا كل الوسائل للتخلص من زملاءهم دون أن يلتفت إليهم أو يحاسبهم أحد. في نفس الوقت لا تبالغ في الصراحة فتقول: "اعرف أنكم تغتابون بعضكم بعضا، فانتم كالأسماك يأكل الكبير منها الصغير." و لكن يمكنك التصريح بما يلي بشيء من الدبلوماسية و الذكاء: "أشعر بأننا لم نصل بعد إلى درجة كافية من التعاون التي نحن جديرون بها. فما السبب يا ترى؟"

٥- لا تسمح بنشوء الشلل و التكتلات داخل الشركة، بل خطط مهام الأفراد لتتقابل وتتقاطع مع أكبر عدد ممكن من الزملاء. بيئة الشلل لها قواعدها الخاصة التي تختلف - بل وقد تتعارض - مع قواعد العمل الفعال.

٦- امزج بين تشجيع العمل الجماعي والتميز الفردي بالجمع بين المكافآت الجماعية والفردية، تبعاً لحساسيتك الموضوعية و حساسية العاملين معك. فإذا أردت منح مكافآت تميزية لبعض الأفراد فليكن ذلك بناء على ترشيحات كل الأفراد، و ليس استبدادا برأيك الشخصي.

٧- انشر شعار: "حاول دائماً أن تتفوق على نفسك، وليس فقط على منافسك".

دور القائد .. إعادة صياغة التعاون:

يحتاج الأمر لقائد ذي رؤية واضحة ليرسي معالم نظام جديد للتعاون، على الأسس التالية:

١- وجود أهداف جماعية وعمل مشترك.

٢- الاتصال الحر والمفتوح بين الأفراد والقائد دون وساطة.

٣- إسناد دور القيادة لكل الأفراد على التوالي مما يؤدي إلى إزالة أي صراع محتمل.

٤- حرية طرح الاقتراحات والآراء والمناقشة الموضوعية حول القرارات الهامة.

٥- يجب أن يكون المبدأ السائد هو المساواة بين أفراد الفريق في نتائج النجاح وتوابع الفشل، للقضاء على الأنانية والفردية المتأصلة في النفوس. و ذلك بعض الاستثناءات المدروسة.

ثالثا: وهم الأولويات:

"بالتأكيد نحن نعرف ما نفعل؟"

" مضى أسبوع منذ أن تسلمت منصبها الجديد كمديرة مدرسة، ورغم ذلك لم يفارقها الخوف الذي انتابها عندما وطئت قدماها هذا المكان لأول مرة. فهي مازالت غارقة وسط كم هائل من الخطط والجداول والشكاوى. صباح هذا اليوم بدأت فكرة الاستقالة تراودها، فغادرت مكتبها و بدأت تتجول في فناء المدرسة. تقدمت منها إحدى التلميذات و قالت: "مرحباً بك في مدرستنا. آمل ألا تكوني حزينة و مكتئبة مثلي عندما جئت إلى هذه المدرسة لأول مرة. فقد بقيت أنا حزينة حتى تعرفت على عدد من الصديقات اللواتي رحبن بي و جعلنني احب مدرستي."

اتجهت المديرة إلى مكتبها و بدأت العمل فورا. لقد تبدد خوفها وعرفت أنه ليس لديها وقت تضيعه بعد أن أدركت أبعاد و أولويات منصبها الجديدة.

ما هي الأولويات الوهمية؟

١- من يحدد أولوياتك: عادة ما يبدأ وهم الأولويات بفكرة أن الآخرين هم من يضعون الأولويات ويحددونها لنا وما علينا سوى الإقتداء بها وتنفيذها. فعلى مستوى المؤسسة يتوهم المدير أن حركة السوق هي التي ستملي عليه أولويات شركته. لكن الحقيقة هي أن المدير الذكي هو من يفاجئ السوق ويفتح أسواق جديدة لمنتجات لم يعرفها السوق من قبل. على صعيد آخر يتوهم الموظف أن عليه أن ينتظر مديره ليضع له أولوياته، لكن الحقيقة هي عكس ذلك. فشركات اليوم لم تعد كما كانت شركات القطاع العام بالأمس. وعندما يفيق الموظف من هذا الوهم سيفهم مدى قدرته على تقلد المنصب الذي يريده وتوجيه الشركة للنجاح بأفكاره الإبتكارية الخاصة.

٢- صعوبة الابتكار و مسئولية القيادة تجعل كثيرين يفضلون التقليد السهل والانصياع الأعمى، فينسون وضع أولوياتهم، و ينقادون لتحقيق نتائج غير ذات قيمة، و ينفقون جهودهم و أوقاتهم فيما لا يفيدهم.

٣-الكسل يجعلنا نأمل في هبوط الحل علينا من السماء، إشفاقا من خطورة المشكلة، بدلاً من العمل على حلها وفقاً لخطوات محددة، و الاشتباك معها وفقا لدرجة أهميتها و إلحاحها.

٤- كما أن القدرة على إنجاز قدر كبير من المهام الثانوية ليست أفضل من القدرة على إنجاز القليل من المهام الرئيسية.

وظيفة المدير .. القضاء على وهم الأولويات:

١- يجب أن تكون أولوياتك هي تعظيم القيمة الحقيقية التي يحصل عليها عملاؤك.

٢- استقلاليتك في وضع أولوياتك تعني مسئوليتك التامة عنها. فمن ينتظر من الآخرين أن يحددوا له أولوياته إنما يتخلى عن مسئوليته عنها ليستطيع بعد ذلك أن يلقي باللائمة عليهم. و من واجبك أن تبدأ فورا بإدارة وقتك و ذاتك.

٣- "الوقت الذي تقضيه في ممارسة أي نشاط يتناسب عكسياً مع درجة أهمية هذا النشاط." هكذا يقول أحد قوانين باركنسون في إدارة المهام. فلا تجعل هذا القانون ينطبق عليك.

٤- "يمكنك أن تعتبر أي نبات ينمو في غير مكانه، حشائش تستدعي الاستئصال" ، هذه الحكمة البسيطة موجودة في كثير من كتب الزراعة، لكن يمكنك تطبيقها على أي شيء بدرجة عالية من الفعالية، وبخاصة فيما يتعلق بالأولويات والثانويات.

٥- تحديد الأولويات يعني التركيز عليها، لا مجرد معرفتها.

دور القائد .. إعادة صياغة الأولويات:

ما الفائدة من تحديد الأولويات؟ هل هي مجرد بدعة إدارية أخرى؟

يهدف تحديد الأولويات إلى تحقيق حالة من التوازن بين الأنشطة والمهام التي تقوم بإنجازها. فكل منا يجد نفسه أمام كم هائل من هذه الأنشطة المفروضة عليه يومياً. نفس هذا الوضع ينطبق على المؤسسة ككل، و التي تجد أمامها عددا هائلا من المهام يومياً. و لأنه من غير الممكن إنجازها جميعاً، فلابد من اختيار بعضها وإهمال البقية. تلك هي الخطوة الأولى. أما الخطوة الثانية فهي توزيع المهام المختارة على الوقت المتاح طبقاً لأولوية التنفيذ.

رابعا: وهم الرؤية:

"كلنا نعرف رسالة شركتنا وهدفها."

يقول سكوت أدامز - الكاتب الإداري الساخر -: "تعبر رسالة الشركة المكتوبة عن قدرة الإدارة على أن تقول نقيض ما تفعل." فهل هذا هو الحال داخل منظمتك؟ لا تفكر في الرد .. لأن ٨٠% من الحالات تنطبق عليها هذه المقولة.

١- كثير من شركات هذه الأيام تسعى لوضع رسالة مكتوبة، تجسد أمالها وأهدافها في كلمات بغرض تحفيز الموظفين، عملاً بنصيحة "ستيفن كوفي" مؤلف " العادات السبع لاكثر الناس فعالية".

٢- تتوهم الإدارة أنها طالما كتبت رسالتها، فإن ذلك يعني - بالضرورة - أنها تعرف ما تفعل وأنها تدرك أهدافها جيداً. وأن كل موظف سيدرك دوره ويفهم عمله بمجرد إلقاء نظرة واحدة على هذه الرسالة السحرية.

٣- يحلو لكثير من الشركات استخدام كلمة "النمو" للتعبير عن رسالة الشركة وغايتها. لكن في عالم الأعمال الواقعي، لا تعبر كلمة "النمو" عن أي هدف حقيقي. لماذا؟ لأن السرطان والحشائش تنمو أيضا. لكن أي نمو نريد، وفي أي اتجاه، وكيف نقيسه؟ تلك هي الأشياء التي تحتاج إلى صياغة حقيقية، لا قولاً وكتابة بل فعلاً وعملاً.

جذور الرؤية الوهمية؟

كيف تتحول الرؤية إلى وهم ضار بالشركة؟

- عدم وجود رؤية حقيقية لدى القائد أو عدم وضوحها، أو أن رؤية القائد لمستقبل مؤسسته قد تجاوزها الزمن.

- الإغراق في الخيال والأحلام عند صياغة رؤية الشركة.

- عدم الإيمان بضرورة بلورة رؤية حقيقية للشركة، تقود الأفعال و الممارسات والأعمال.

وظيفة المدير:

عزيزي المدير:

١- اعلم أن الشركة التي تكتفي بتعليق رسالتها على الحائط، دون بلورتها عملاً وفعلاً، ليست بأفضل حالا من تلك التي لا تهتم بكتابة رسالتها أصلا.

٢- ابتعد عن الأحلام المستحيلة عند توضيح الرؤية لموظفيك. عندما سُئل القائد الأمريكي "ماك أرثر" عن سر نجاحه في القيادة، قال: "لم أصدر أمراً قط يصعب تنفيذه، و لم استغرق في حلم يصعب تحقيقه." اجعل رؤيتك لمستقبل شركتك اكثر قربا من الواقع. فهناك فارق كبير بين الرؤية التي تستند للعمل و الرؤيا التي تأتى أثناء النوم.

٣- الرؤية ليست بديلاً عن الاستراتيجية، ولا تعني التوقف عن المراجعة وإعادة النظر. أحذر أن تقع فريسة لوهم أن امتلاك رؤية واضحة لمستقبل الشركة يغني عن التخطيط ووضع الأهداف للآجال القصيرة والمتوسطة والطويلة. تخبرك الرؤية بالمكانة (أو المكان) الذي تريد الوصول إليه. أما الخطط والاستراتيجيات فهي الطريق التي تسلكها لبلوغ تلك المكانة.

٤- ابتعد عن الشعارات الرنانة و العبارات المستهلكة. فرسالة الشركة ليست إعلانا، يهدف إلى الإثارة أو الخداع. بل إنها تهدف إلى ترك أثر دائم في نفوس الموظفين يتجاوز السطح و يستقر في الأعماق.

دور القائد .. إعادة صياغة الرؤية:

أثناء مروره بموقع الإنشاء، لاحظ المهندس عاملين يحفران مساحة من الأرض، وقد تفوق أحدهما على الأخر. فأقترب من الأول وسأله: "ماذا تفعل؟" فتوقف العامل عن الحفر ونحى أدواته جانباً و قال: "أنا أحفر." فتركه المدير ومضى للعامل الأخر الذي يتفوق على زميله ، وسأله: "ماذا تفعل؟" فأجابه العامل دون أن يتوقف عن العمل: "نحن نشيد مبنى من عشرين طابقا."

خامسا: وهم التوقعات:

"لا نعرف ما الذي يمكن أن نتوقعه من هؤلاء الموظفين."

"يمكنني الاستغناء عن أي موظف، لا أرضى عنه." قالها بنفس حماسه المعهود. لقد أستمر يرددها خلال الاجتماعات الأخيرة، معتقداً أنها العبارة السحرية التي ستفتح باب كنز الإنتاجية في قلوب العاملين. بعد مرور شهرين على هذا الاجتماع لم تستطع الشركة رفع إنتاجيتها، لكنها حققت أعلى نسبة في تسرب العمالة. و لم يبق في الشركة سوى العاملين الذين فشلوا في الحصول على فرص عمل في أماكن أخرى.

ما هي التوقعات الوهمية؟

١- التوقعات من أكبر المشكلات التي تتأرجح بين الوهم والحقيقة. فمرة تبالغ وتتوقع من موظفيك نتائج تتجاوز امكاناتهم، حتى إذا صدمتك الحقيقة شعرت بالخيانة وفكرت في معاقبتهم. ومرة أخرى تحط من

قدرات الموظفين فتصر على أن تفعل كل شيء بنفسك ولا تأمن لأدائهم فيصيبك الإعياء ويصيبهم الإحباط وتؤصل في الشركة ثقافة البيروقراطية وعدم الثقة والعجز عن الابتكار.

٢- وهم التوقعات غير الواقعية هو أكبر مصيدة لتدمير العلاقة بين المدير وموظفيه من ناحية، وبين الشركة وعملائها، من ناحية أخرى. تعمل هذه المصيدة على طرفي العلاقة معاً. فتجد المدير يتوقع من الموظف مزيداً من النتائج والأداء الجيد قبل أن يزيد راتبه، بينما تجد الموظف يتوقع من مديره زيادة راتبه وترقيته قبل أن يظهر أي تقدم في النتائج أو الأداء. وهكذا يعيش كل من المديرين والموظفين داخل أوهامهم وتتدهور حالة الشركة والموظفين من أسوأ لأسوأ.

٣- و هناك أيضا الضغط العصبي الذي يتعرض له الجميع، وخاصة المديرين، لإنجاز المزيد باستخدام القليل وفي اقصر وقت ممكن. هذه الظاهرة كثيراً ما تتسبب في تناسي الاعتبارات الإنسانية بحجة أننا مجرد منفذين للأوامر أو ندير الشركة طبقاً للأرقام لا العواطف.

وظيفة المدير .. القضاء على وهم التوقعات:

١- المسألة هي: من يقدم ماذا أولاً؟ أنت تنتظر من الموظفين أن يظهروا إخلاصهم في العمل قبل أن تظهر لهم تقديرك، بينما ينتظر الموظفون منك التقدير قبل أن يظهروا تفانيهم في العمل. الحل الوحيد هو تعديل نظام المكافآت بحيث يصبح أكثر وأسرع ارتباطاً بالأداء وتحقيق النتائج. كما يمكن إبطاء توقيع الجزاءات على المخالفين وكأنك تمنح المخطئ الفرصة لإصلاح خطئه.

٢- اقض على سوء الفهم أو فجوات الاتصال بينك وبين موظفيك. لا تطلب من أحد تقريراً عن أداء غيره، إلا في اجتماع يحضره الموظف مع عدد من زملائه لكشف أسباب التقصير أو أسرار النجاح.

٣- تخل عن فكرة: "إذا كنت لا تعلم ما أريده ، فلن أخبرك."

٤- اطلب من الموظف - خاصة إذا كان جديداً - أن يقص عليك أكبر إنجازاته في الشركات التي كان يعمل بها. بعد أن يفرغ، قل له بأنك تتوقع منه نفس مستوى الأداء.

٥- مكن الأفراد كي يبرزوا مهاراتهم ومبادراتهم في العمل، و تتفرغ أنت لمهام أكثر أهمية. لكن لا تفعل ذلك قبل منحهم التدريب والمعلومات اللازمة.

دور القائد .. إعادة صياغة التوقعات:

١- تقوم التوقعات الحقيقية على ما يمكن أن يحققه الموظف للشركة في المستقبل، وليس على مجرد ما حققه في الماضي.

٢- كل موظف مسئول عن فشله أو نجاحه، فإذا ما طلب المساعدة، فنحن نتحمل قدراً من المسئولية. لا تحدد للموظف وقت إنهاء المهمة قبل أن تسأله عما يعتقد بصددها، و ما إذا كان يستطيع تنفيذها أم لا، و ما الذي يمكن أن يعوقه، وما الذي يمكن أن تقدمه له من تسهيلات؟ بعد ذلك كلفه بالعمل، و أسأله – بين وقت و آخر - عن النتائج.

٣- لا تحلم خارج حدود الواقع، فتتوقع من موظف إنجاز ما يفوق مهارته وقدرته. لكن انظر لإمكانياته الكامنة واسمح لمستقبله بأن يدفع توقعاتك للأمام، ولا تدع ماضيه يجذب توقعاتك للخلف.

سادسا: وهم النتائج:

"١ + ١ = ٢، دائما"

"كعادته دلف المدير بثقة إلى مكتب المدير العام. ارتسمت ابتسامة الرضا على شفتيه، فالتقارير التي يحملها في يده تؤكد تفوق إدارته. و لهذا السبب لم يهتز المدير عندما ناوله رئيسه التقارير التحليلية التي اجراها مدير التخطيط المالي. قال الرئيس: "هل رأيت هذه؟". فأجاب دون أن تفارقه الابتسامة: "أعرف أن أرقامها متشائمة بعض الشيء، لكننا نفهم تقلبات السوق. المهم هو الأداء المتميز، وهذا ما نفعله. لقد نجحت برامج التحفيز؛ وحملات الإعلان سوف...". فقاطعه الرئيس قائلا: "لكن النتائج تقول عكس ذلك. لقد زادت نفقاتنا، دون زيادة حقيقية في الإيرادات." و كانت تلك هي الحقيقة التي يتوهم المدير - أو يأمل زوالها.

ما هي النتائج الوهمية:

١- كل خطوة تقوم بها تدفعك في واحد من اتجاهين: إما في اتجاه شيء ما، أو بعيداً عنه. و كل قرار تتخذه يتولد عنه نوعان من الآثار: إيجابية و سلبية. النتائج الوهمية هي تلك التي تركز على أحد الاتجاهين دون التحسب للآخر، فتأخذ باعتبارك نوعا واحدا من الآثار، وتهمل النوع الآخر.

٢- التملص من الاعتراف بالخطأ أو تحمل المسئولية تجاهه: ذات مرة، أتهم الرئيس "كينيدي" نظيره السوفيتي "خروشوف"، بأنه لا يعترف بالأخطاء. فأجاب "خروتشوف"، على الفور: "بالطبع أنا أعترف بالأخطاء. ففي خطابي الأخير أمام الحزب اعترفت بكل الأخطاء، التي أرتكبها ستالين."

٣- عندما تتملكنا رغبة سلبية كالانتقام أو العناد مثلا، فإننا نتجنب التفكير في النتائج السلبية للفعل الذي نزمع ارتكابه أو القرار الذي ننوي اتخاذه. و هذا ناتج عن اتخاذ القرارات تحت ضغوط لا نحسن إدارتها. و الحل هو أن نؤجل التنفيذ حتى تهدأ سورة الغضب و نصبح اكثر موضوعية و تعقلا.

وظيفة المدير .. القضاء على وهم النتائج:

١- قبل أن تقدم على اتخاذ أي قرار اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- ما هي النتائج الإيجابية لهذا القرار؟ ما هو احتمال تحققها؟

- ما هي نتائجه السلبية المحتملة؟ ما هو احتمال تحققها؟

- ما هي النتائج الإيجابية لعدم اتخاذ أي قرار؟ وما هو احتمال تحققها؟

- ما هي النتائج السلبية لعدم اتخاذ أي قرار؟ ما هو احتمال تحققها؟

٢- تساعدك الأسئلة السابقة على التعرف على أفضل الحلول، و ذلك بعد أن تحدد دورك و ما يتوقعه الآخرون منك.

٣- أشرك الآخرين، في عملية صناعة القرار.

٤- اعلم انه كما أن معادلة [١ + ١ = ٢] سليمة. فإن [١ س + ١ ص =/= (لا تساوي) ٢ _ عندما س، ص لا تساوي ١] هي أيضاً معادلة رياضية سليمة. حيث س ، ص هما مجهولا المعادلة. أعرف مجهولات المعادلة التي تحاول حلها، قبل أن تبدأ خطوات الحل.

٥- لا تتخذ موقف " كان من المستحيل التنبؤ بكل هذا!"، لأن وظيفتك هي أن تتنبأ و بدقة توقع عالية. فإذا خرجت الأمور عن نطاق تنبؤاتك، فهذا خطأك أنت و ليس خطأ الواقع.

دور القائد .. إعادة صياغة النتائج:

١- لا تتهافت على الربح وحذار ألا يرى الموظفون فيك سوى الجانب المادي.

٢- لا تفزع عندما يخطئ الموظفون. فالأخطاء يمكن أن تتحول إلى فرصة لتدريب الأفراد وكسب احترامهم.

٣- تبن وجهة نظر متفائلة و بث الحماس وروح التعاون وحب العمل في الجميع، ولا تبد مكتئباً أو محبطاً. لان التفاؤل يجعل مكتبك من الأماكن المحببة للموظفين.

٤- لا تفرط في إيقاع الجزاءات و العقوبات عندما تقع أخطاء و كأنك تنتقم من الموظفين، فيحب أو يكره لأسباب شخصية. المقياس الوحيد لتقييم الأداء هو إنتاجية العامل لا شخصيته.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Fatal Illusions

Author: James R. Lucas

Publisher: Amacom

Pages: 228

Date: 1997

ISBN: 0-8144-7966-9